

EXATAS E TECNOLÓGICAS

V.3 • N.3 • Agosto/Setembro/Outubro - 2019

ISSN Digital: 2359-4942

ISSN Impresso: 2359-4934

DOI: 10.17564/2359-4942.2019v3n3



GESTÃO ORGANIZACIONAL DE ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA DE PEQUENO PORTE EM BAGÉ/RS

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT OF SMALL PORTE
ARCHITECTURE OFFICES IN BAGÉ / RS

GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE OFICINAS DE
ARQUITECTURA DE PEQUEÑO PORTE EN BAGÉ / RS

Ezdehar Radi Yacoub Abu Saleh¹
Marília Barbosa²

RESUMO

Um escritório de arquitetura consiste em uma organização empresarial. Por menor que seja, possui um conjunto de atividades a serem realizadas, tais como: prestar atendimento a clientes, efetuar levantamentos, elaborar projetos, contratar terceiros para execução de projetos e obras, gerenciar o andamento das atividades dos funcionários, efetuar o controle financeiro, desenvolver ações de marketing, entre outras. Para alcançar êxito em todas as etapas e a satisfação dos clientes, é necessário desenvolver rotinas e estratégias de trabalho claramente definidas e organizadas, buscando um padrão de excelência operacional. Um processo de gestão administrativa eficiente pode contribuir no melhor aproveitamento do tempo para realização de tarefas, redução de custos e conseqüentemente no aumento da competitividade empresarial. Buscando identificar quais aspectos devem ser observados no processo de gerenciamento de um escritório de arquitetura e de que maneira alguns escritórios de Bagé/RS organizam suas atividades desenvolve-se este artigo. Os objetivos consistem em analisar de maneira detalhada os principais aspectos da dimensão organizacional dos escritórios de arquitetura e engenharia encontrados na literatura e estabelecer um paralelo entre os conceitos teóricos e a estrutura apresentada por alguns escritórios da cidade de Bagé/RS com relação às rotinas de gestão utilizadas. As metodologias utilizadas consistem em pesquisa bibliográfica, com foco em trabalhos sobre gestão e administração de escritórios e processos de organização no gerenciamento de projetos, e pesquisa exploratória, realizada por meio de um questionário aplicado a arquitetos proprietários de escritórios na cidade, com perguntas elaboradas com base nos aspectos essenciais identificados na literatura para o bom funcionamento

de um escritório. As respostas obtidas foram analisadas e permitiram estabelecer um diagnóstico mais específico das práticas empregadas pelos profissionais da cidade, relacionando-as com os pontos necessários para o bom funcionamento de um escritório. A partir dessa análise, pode-se concluir que a maioria dos escritórios da cidade pode aprimorar suas rotinas organizacionais a fim de garantir maior rentabilidade e satisfação aos seus clientes. Muitos demonstram preocupação sobre os pontos questionados, entretanto, ainda não desenvolvem ações voltadas à resolução desses problemas, especialmente com relação à adoção de estratégias de marketing e organização financeira.

PALAVRAS-CHAVE

Administração, Escritório, Arquitetura

ABSTRACT

An architecture office consists of a business organization. However small, it has a set of activities to be carried out, such as: rendering customer service, doing surveys, designing projects, hiring third parties to carry out projects and works, managing the progress of employees' activities, develop marketing actions, among others. To achieve success at all stages and customer satisfaction, it is necessary to develop clearly defined and organized work routines and strategies, seeking a standard of operational excellence. An efficient administrative management process can contribute to the best use of time to perform tasks, reduce costs and consequently increase business competitiveness. In order to identify which aspects should be observed in the process of managing an architecture office and how some Bureaus / RS offices organize their activities, this article is developed. The objectives are to analyze in detail the main aspects of the organizational dimension of the architecture and engineering offices found in the literature and to establish a parallel between the theoretical concepts and the structure presented by some offices of the city of Bagé / RS concerning the management routines used. The methodologies used consist of bibliographical research, focusing on work on office management and administration and project management, and exploratory research carried out through a questionnaire applied to architects who own office in the city, with questions elaborated with based on the essential aspects identified in the literature for the proper functioning of an office. The answers obtained were analyzed and allowed to establish a more specific diagnosis of the practices employed by the professionals of the city, relating them with the points necessary for the proper functioning of an office. From this analysis, it can be concluded that most of the city's offices can improve their organizational routines in order to guarantee higher profitability and satisfaction to their clients. Many are worried about the points questioned, however, they do not yet develop actions aimed at solving these problems, especially in relation to the adoption of marketing strategies and financial organization.

KEYWORDS

Administration. Office. Architecture

RESUMEN

Una oficina de arquitectura consiste en una organización empresarial. Por menor que sea, posee un conjunto de actividades a realizar, tales como: prestar atención a clientes, efectuar levantamientos, elaborar proyectos, contratar a terceros para ejecución de proyectos y obras, administrar el progreso de las actividades de los funcionarios, efectuar el control financiero, desarrollar acciones de marketing, entre otras. Para alcanzar el éxito en todas las etapas y la satisfacción de los clientes, es necesario desarrollar rutinas y estrategias de trabajo claramente definidas y organizadas, buscando un estándar de excelencia operacional. Un proceso de gestión administrativa eficiente puede contribuir para mejor aprovechamiento del tiempo en la realización de tareas, reducción de costos y, consecuentemente, en el aumento de la competitividad empresarial. Buscando identificar qué aspectos deben ser observados en el proceso de gestión de una oficina de arquitectura y de qué manera algunas oficinas de Bagé/RS organizan sus actividades se desarrolla este artículo. Los objetivos consisten en analizar de manera detallada los principales aspectos de la dimensión organizacional de las oficinas de arquitectura e ingeniería encontrados en la literatura y establecer un paralelo entre los conceptos teóricos y la estructura presentada por algunas oficinas de la ciudad de Bagé/RS con relación a las rutinas de gestión utilizado. Las metodologías utilizadas consisten en investigación bibliográfica, con foco en trabajos sobre gestión y administración de oficinas y procesos de organización en la gestión de proyectos, e investigación exploratoria, realizada por medio de un cuestionario aplicado a arquitectos propietarios de oficinas en la ciudad, con preguntas elaboradas basada en los aspectos esenciales identificados en la literatura para el buen funcionamiento de una oficina. Las respuestas obtenidas fueron analizadas y permitieron establecer un diagnóstico más específico de las prácticas empleadas por los profesionales de la ciudad, relacionándolas con los puntos necesarios para el buen funcionamiento de una oficina. A partir de este análisis, se puede concluir que la mayoría de las oficinas de la ciudad pueden perfeccionar sus rutinas organizativas a fin de garantizar mayor rentabilidad y satisfacción a sus clientes. Muchos demuestran preocupación sobre los puntos cuestionados, sin embargo, todavía no desarrollan acciones dirigidas a la resolución de esos problemas, especialmente con relación a la adopción de estrategias de marketing y organización financiera.

PALABRAS CLAVE

Administración, Oficina, Arquitectura

1 INTRODUÇÃO

A década de 1970 foi marcada pelas grandes obras de infraestrutura do país, como a construção de usinas de energia hidroelétrica (ITAIPU, TUCURUÍ) e nuclear (ANGRA I, II e III) e a ampliação da malha rodoviária, que saltou de 3 mil para 45 mil quilômetros asfaltados. Após esse período, o mercado da construção civil enfrentou um período de forte recessão no Brasil. O mercado imobiliário não apresentou um desenvolvimento expressivo, apesar das tentativas governamentais de incentivo. Em razão disso, diversos engenheiros e arquitetos migraram para outras áreas. A partir do início da década de 2000, entretanto, o cenário passou por uma grande transformação. Linhas de crédito acessíveis e uma série de projetos de infraestrutura do governo fizeram com que a demanda de profissionais capacitados na área da construção civil aumentasse de forma acentuada.

A recuperação do mercado provocou um crescimento na procura por cursos de formação nas áreas de arquitetura e engenharia. De acordo com o Sindicato dos Arquitetos do Estado de São Paulo (SASP), estima-se que anualmente 6500 arquitetos se formam em todo país. Logo, para manter-se competitivo no mercado de trabalho caracterizado pela velocidade das mudanças é indispensável ao profissional a utilização de sistemas de gerenciamento de atividades com foco em prioridades e objetivos. A gestão organizacional adequada dá ao profissional e a sua empresa ferramentas que aperfeiçoam suas habilidades em planejar, implementar e controlar adequadamente suas atividades, contribuindo para o aumento da eficiência e competitividade.

1.1 JUSTIFICATIVA

Por menor que seja, um escritório de arquitetura consiste em uma organização empresarial. O arquiteto deve se desdobrar para atender a todas as tarefas. Deve prestar atendimento a clientes, efetuar levantamentos, elaborar projetos, terceirizar serviços, contratar equipes para execução de obras, gerenciar o andamento das atividades, enfim, sempre buscando a satisfação dos clientes e o sucesso dos empreendimentos.

Para que todas as etapas de trabalho ocorram de forma satisfatória e com um consumo de tempo e recursos compatível é fundamental que os escritórios tenham uma organização profissional, a fim de garantir um padrão de excelência operacional. Assim sendo, se faz necessário identificar quais aspectos devem ser observados no processo gerenciamento de um escritório de arquitetura e refletir sobre as práticas utilizadas e as particularidades das empresas e da localidade onde estão inseridas.

Dessa forma, o estudo apresentado a seguir será direcionado pela pergunta: “Quais aspectos devem ser observados no processo gerenciamento de um escritório de arquitetura?” Ou seja, pretende-se neste artigo analisar de maneira detalhada os principais aspectos da dimensão organizacional dos escritórios de arquitetura e engenharia encontrados na literatura, bem como, a sistemática necessária para o gerenciamento adequado de projetos, com foco na análise da estrutura organizacional de alguns escritórios da cidade de Bagé/RS.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos deste artigo consistem em identificar e analisar de maneira detalhada as principais características que devem ser observadas na administração e gerenciamento de escritórios de arquitetura e engenharia e comparar esses conceitos teóricos com a estrutura apresentada por alguns escritórios da cidade de Bagé/RS, com relação à estrutura e rotinas de gestão utilizadas, analisando as particularidades identificadas.

O presente artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente são apresentados os resultados da revisão na literatura, com destaque aos critérios de organização de escritórios de arquitetura e gerenciamento de projetos; em seguida apresenta-se a metodologia utilizada para análise das rotinas de trabalho dos escritórios de Bagé; no próximo capítulo são analisadas as respostas dos questionários e, por fim, são destacadas as conclusões deste artigo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A eficiência administrativa de um escritório de arquitetura está diretamente relacionada à conquista constante de novos clientes e à busca por conhecimentos e métodos que o diferenciem no mercado. Vários estudiosos apontam que a utilização de um bom sistema de gerenciamento de projetos possibilita um maior controle do processo e melhor relacionamento com os clientes (MEREDITH; MANTEL, 2003).

Um bom sistema de gerenciamento deve contemplar atividades de planejamento, execução e controle de atividades (SIQUEIRA, 2010). Isso representa um enorme desafio, especialmente para escritórios de arquitetura de pequeno porte, com recursos humanos, financeiros e de infraestrutura escassos (PADILHA, 2013).

De qualquer forma, alguns aspectos são fundamentais para o sucesso de um escritório de arquitetura, seja ele de pequeno ou de grande porte. Dentre os quais se podem destacar (CICHINELLI, 2007):

Carteira de clientes

Para sobreviver às oscilações de mercado é importante buscar a fidelização de clientes. Possuir um grupo de clientes permanente consiste em uma estratégia interessante para que o escritório mantenha um bom volume de trabalho e conseqüentemente de rentabilidade. É fundamental estar atento a novas oportunidades por meio de parcerias, amigos, meios de comunicação, participar de licitações etc.

Gerenciamento de serviços e custos

Na administração de qualquer empresa é fundamental ter o conhecimento sobre os custos de manutenção e de produção. Quem não tem conhecimento e controle dos custos não tem como saber se está ganhando dinheiro ou tendo prejuízo. Assim sendo, deve-se identificar todos os custos fixos para manutenção do escritório, como: aluguel, água, luz, IPTU, telefone, internet, salários de estagiários e funcionários. Esse custo deve ser dividido pelo número de horas em que o escritório permanece aberto e repassado aos clientes, a fim de evitar prejuízo. Os dados técnicos gerados ao elaborar a proposta de preço devem considerar a quantidade de horas gastas para cada parte do trabalho.

Primeiro contato

O primeiro contato deve servir para analisar os interesses e as expectativas do cliente. É necessário ter a noção de que cada cliente é único e possui expectativas particulares. Dessa forma, é importante instituir métodos para identificar adequadamente suas características, a fim de desenvolver um serviço adequado, que atenda tanto ao cliente quanto às necessidades profissionais e financeiras do escritório.

Como elaborar uma proposta?

A partir da conversa realizada na primeira reunião, devem-se definir quais etapas do projeto e quais os conteúdos (tipos de desenhos, especificações, memoriais descritivos, orçamento da obra etc.) necessários. Além disso, é fundamental quantificar adequadamente o número de horas a serem trabalhadas no processo de criação e elaboração do projeto. É possível oferecer ao cliente alguns serviços complementares, além do projeto arquitetônico, como a aprovação nos órgãos públicos, o acompanhamento técnico, o gerenciamento ou a execução da obra (VARGAS, 2003).

Preço adequado

Um dos fatores para definição do valor a ser cobrado por cada serviço é a análise do preço praticado no mercado. Ao fazer o orçamento, deve-se certificar que a proposta apresentada está de acordo com a média dos valores praticados. Entretanto, outros aspectos devem ser considerados, como o número de horas gastos na execução do trabalho, custo operacionais do escritório, custos de impressão, custos com mão de obra de terceiros (se necessário) e previsão de lucratividade.

Bancos de dados

Possuir um histórico dos trabalhos realizados é fundamental para encontrar e relacionar informações e indicadores dos projetos realizados pelo escritório. Com um banco de dados é possível buscar referências, medir a eficiência e fazer avaliações de desempenho de um projeto ainda na fase inicial da concepção, evitando, dessa forma, mudanças de planos em etapas avançadas.

Plano de trabalho

É importante que se adote certa padronização no desenvolvimento das ações da empresa, para minimizar erros de execução de tarefas. No entanto, na arquitetura, cada projeto possui sua especificidade e isso deve ser levado em consideração. Uma gestão eficiente também deve levar em conta o cronograma por etapa de trabalho e a quantidade de profissionais e de horas demandadas na realização do serviço prestado.

Número de funcionários

O quadro de funcionários fixos varia de acordo com a necessidade de cada escritório. Muitos escritórios possuem apenas um funcionário, que é o próprio arquiteto. Em alguns casos a contratação de profissionais terceirizados ou de consultores pode ser uma boa saída para dar conta de muitas demandas. Para saber como formar uma equipe e quando será necessário contratar mais funcionários é preciso dimensionar o trabalho em número de horas aproximadas, tendo como parâmetro o prazo desejado pelo cliente.

Captação de projetos

Um escritório de arquitetura, assim como qualquer empresa, deve estabelecer estratégias para atrair novos clientes e projetos constantemente. É importante estar atento para identificar as oportu-

nidades de mercado e conseguir novos contratos. Desenvolver um site para empresa, propagandas em meios de comunicação (jornais, televisão, rádio e internet), disponibilizar folders ou cartões de visitas em lojas especializadas voltadas a construção e/ou decoração, participar de eventos sociais, enfim, são algumas ações de marketing que podem alavancar a empresa e ajudá-la a superar os momentos de oscilação do mercado.

Planejamento Financeiro

O profissional responsável pela organização financeira deve conhecer e dominar as etapas do trabalho do escritório. Deve analisar os recursos financeiros tanto no que diz respeito à sua origem quanto ao seu destino, especialmente os escritórios que trabalham com execução de obras, para que não haja problemas indesejados com relação à falta de recursos financeiros para continuar a obra. Administrar as finanças exige organização e disciplina. O proprietário deve estabelecer sua remuneração e não simplesmente efetuar a retirada de todos os recursos obtidos após o pagamento das contas. É necessário prever uma reserva de segurança para situações imprevistas, como oscilação do mercado, manutenção de equipamentos, entre outros.

3 METODOLOGIA

O desenvolvimento deste artigo se dividiu em duas etapas distintas. A primeira consistiu em uma revisão bibliográfica sobre sistemas de gestão e administração de escritórios e de empresas de pequeno porte ligadas à construção civil. Nesta etapa foi possível perceber a carência de trabalhos direcionados especificamente a gestão administrativa de escritórios de arquitetura. É uma área de pesquisa bastante vasta e com muitas possibilidades a serem exploradas.

Posteriormente, realizou-se uma pesquisa exploratória com objetivo de verificar as rotinas administrativas utilizadas pelos escritórios de arquitetura da cidade de Bagé/RS. O instrumento utilizado para verificação da estrutura de gestão administrativa de cada escritório foi um questionário (ANEXO 1) com treze perguntas. Os questionamentos foram elaborados com base nos aspectos essenciais identificados na literatura para o bom funcionamento de um escritório.

De acordo com o Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Rio Grande do Sul - CAU/RS, 118 arquitetos e urbanistas estão registrados na cidade de Bagé. Deste total, alguns residem e atuam em cidades vizinhas ou simplesmente não possuem escritório, atuando no serviço público, no ensino superior ou em outras áreas. Assim sendo, foi realizado um levantamento dos escritórios existentes na cidade e encaminhado por e-mail ou entregue pessoalmente o questionário de avaliação das suas rotinas de trabalho para arquitetos proprietários de vinte e quatro escritórios de Bagé.

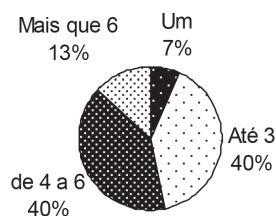
Alguns arquitetos não tiveram disponibilidade ou interesse em contribuir com a pesquisa, sendo devolvidos quinze questionários devidamente respondidos. Esse número de escritórios avaliados permite estabelecer um diagnóstico superficial das práticas empregadas pelos profissionais da cidade, visto que vinte e cinco arquitetos atuam nos quinze escritórios entrevistados, totalizando 21,18% dos arquitetos registrados na cidade de Bagé.

4 RESULTADOS

A partir da aplicação do questionário é possível observar que na maioria dos escritórios bajeenses o arquiteto desempenha múltiplas tarefas. É responsável pelo atendimento aos clientes, levantamento de necessidades, desenvolvimento de projetos, acompanhamento de obras, controle financeiro e administrativo do escritório. Ficando a cargo de estagiários a realização de desenhos, levantamentos e tarefas burocráticas. Esse acúmulo de tarefas e funções requer um sistema de trabalho organizado, para que as tarefas sejam realizadas com sucesso (PADILHA, 2013).

Ao realizar o levantamento identificou-se que quatorze escritórios contam com a colaboração de estagiários para realização de tarefas como desenhos, levantamentos e atividades burocráticas. Alguns possuem a figura de um auxiliar administrativo, responsável por efetuar a organização financeira e agendamento com clientes. Outro aspecto identificado é que a maioria dos escritórios verificados possui mais de um arquiteto para elaboração de projetos e acompanhamento de obras, ou seja, embora tenham sido entrevistados profissionais de quinze escritórios, foi possível verificar as rotinas de atuação de um total de vinte e cinco arquitetos.

Figura 1 – Número de colaboradores por escritório



Fonte: Dados da pesquisa.

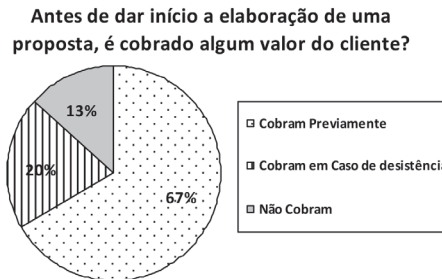
A divisão das tarefas, aliada a capacitação e incentivo por produtividade aos funcionários podem ser fatores importantes no processo de descentralização de atividades da empresa (NÓBREGA, 2009). No entanto, se verificou que dos quinze escritórios entrevistados apenas três oferecem algum tipo de capacitação ou incentivo financeiro extra aos seus funcionários. Um dos escritórios remunera o servidor por produtividade, enquanto outros dois oferecem eventualmente a oportunidade de participação em cursos de formação.

Já com relação ao desenvolvimento de projetos, é essencial que se faça um levantamento de necessidades de cada cliente, a fim de identificar suas expectativas. Um levantamento adequado pode evitar os transtornos causados posteriormente com modificações e alterações de projeto. Percebeu-se na pesquisa que todos os escritórios possuem essa preocupação, que se traduz na realização de reuniões com os clientes e utilização de diferentes formas para identificar as características, hábitos, gostos e desejos de cada cliente.

O desenvolvimento do anteprojeto consome tempo para análise das necessidades, legislação e avaliação de possibilidades de materiais que atendam as condições do cliente. Esse custo deve ser repassado

ao cliente. Entretanto, alguns escritórios não cobram por este serviço inicial, o cliente acaba desistindo, o trabalho realizado vai para o lixo e o escritório fica no prejuízo. Portanto, é fundamental que fique claro para o cliente o valor a ser pago por cada etapa de trabalho. Na realização da pesquisa percebeu-se que a maioria dos profissionais estipula um valor percentual do projeto a ser cobrado em caso de desistência do cliente, alguns, entretanto, não cobram nada por receio de perder o cliente em trabalhos futuros.

Figura 2 – Escritórios que realizam algum tipo de cobrança antes do início do trabalho

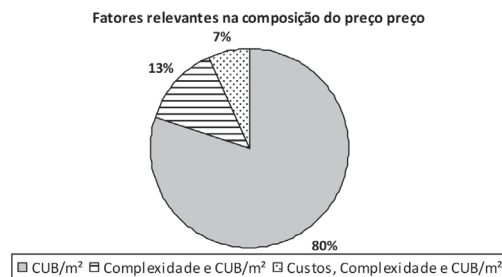


Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação ao preço cobrado por cada trabalho, é necessário realizar uma estimativa das horas necessárias para a elaboração de cada etapa, considerar os custos de impressão, custo com trabalhos de terceiros, aluguel do escritório, telefone, água, luz e dividir proporcionalmente pelas horas trabalhadas. Conversando com os profissionais, muitos concordam que deveriam considerar essas despesas na formulação de orçamentos, porém, a maioria não o faz. Dos quinze entrevistados, doze levam em consideração apenas a área construída, cobrando um percentual variável do Custo Unitário Básico (CUB).

Para outros dois entrevistados a complexidade de cada trabalho é um fator determinante para definição do preço. De todos os entrevistados, apenas um considera os custos específicos de pessoal e estrutura do escritório (aluguel, IPTU, água, luz, telefone, funcionários) e a previsão do tempo necessário para cada trabalho na composição do preço final a ser repassado ao cliente.

Figura 3 – Fatores determinantes para definição do preço cobrado aos clientes



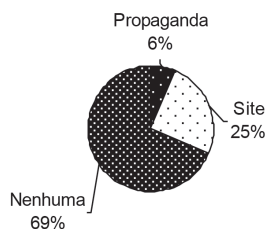
Fonte: Dados da pesquisa.

O histórico de projetos realizados e a adoção de uma padronização de procedimentos podem contribuir na otimização do tempo e minimização de erros na realização de tarefas (CICHINELLI, 2007). Todos os entrevistados disseram possuir um histórico digital dos projetos desenvolvidos e a maioria tem uma ordem padrão no desenvolvimento de projetos, normalmente dividida em: entrevista, ante-projeto, desenvolvimento do projeto e entrega. Não apresentam um *checklist* mais detalhado, sendo cada etapa com dados variáveis de um cliente para outro.

O mercado da construção civil passa por altos e baixos, em alguns momentos a carga de trabalho é maior do que em outros. Dessa forma, para garantir a sobrevivência um escritório deve possuir um planejamento financeiro adequado, se preparando para as possíveis quedas de rentabilidade. Nesse sentido, a maior parte dos entrevistados manifesta preocupação com as oscilações de mercado ao deixar uma reserva financeira de segurança de um mês para outro. Alguns, entretanto não apresentam nenhum planejamento nesse sentido.

Além do planejamento financeiro é importante desenvolver ações de marketing, buscando manter uma entrada constante de novos projetos. De acordo com as entrevistas foi possível verificar a inexistência de ações de marketing por parte da maioria dos escritórios. Dos entrevistados apenas um tem a preocupação com propaganda e divulgação da empresa e quatro possuem pelo menos páginas na internet.

Figura 4 – Desenvolvimento de ações de marketing aplicadas pelas empresas



Fonte: Dados da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão da literatura indicou as boas práticas de gestão administrativa de escritórios e de projetos, ilustrando alguns aspectos necessários para o sucesso de um escritório de arquitetura de pequeno porte. Pode-se perceber que existem poucos trabalhos ligados a essa temática específica e que a administração empresarial deveria ser explorada com maior profundidade nos cursos de arquitetura, visto que grande parte dos egressos desses cursos segue carreira como profissional autônomo e gestor de empresa ou escritório ligado a construção civil.

Durante o trabalho de pesquisa exploratória foi possível conhecer a estrutura administrativa dos escritórios de Bagé/RS e identificar diversas possibilidades de melhorias em suas rotinas operacionais por meio do alinhamento com as recomendações das práticas de gerenciamento exis-

tentes na literatura. Pode-se concluir que a maioria dos escritórios apresenta aspectos a serem aprimorados, desde o planejamento financeiro, o desenvolvimento de ações de marketing e até a organização de rotinas de trabalho que minimizem o tempo de execução de tarefas, aumentem a rentabilidade e garantam a satisfação dos clientes.

REFERÊNCIAS

BARCAUI, André B. *et al.* **Gerenciamento de tempo em projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARARO, J. F. J. **Roteiro para formação de preço de venda de projetos e serviços técnicos para escritórios de arquitetura**. 2005. 360 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Construção Civil, Universidade Federal do Paraná, UFPR, Curitiba, 2005.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira ThomsonL, 2004.

CICHINELLI, G. C. Como gerenciar escritórios pequenos. **Revista AU**, ed. 164, 119, 56-57, novembro, 2007.

HALPIN, D.; WOODHEAD, R. W. **Administração da construção civil**. Tradução Orlando Celso Longo e Vicente Custódio Moreira de Souza. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2004.

MEREDITH, J. R.; MANTEL, S. J. **Administração de projetos, uma abordagem gerencial**. 4. ed. São Paulo: Editora LTC, 2003.

NÓBREGA, C. P. da **Qualidade do processo de projeto em empresas de arquitetura no DF com foco em retroalimentação**. 2009. 284f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

OLIVEIRA, J. O. **Modelo de gestão para pequenas empresas de projeto de edifícios**, 2005. 279f. Tese (Doutor em Engenharia) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 2005.

PADILHA, E. **Administração de escritórios de arquitetura e engenharia**. Balneário Camboriú: Editora Palotti, 2013. 195p.

SIQUEIRA, A. M. **Gestão de empresas de arquitetura**: roteiro para diagnosticar a maturidade em gerenciamento de projetos, múltiplos projetos e portfólio e planejar sua evolução. 2010. 288f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Pós-Graduação em Construção Civil, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

TAVARES, M. C. **Planejamento estratégico:** a opção entre o sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991. p. 5-22

VARGAS, R. **Gerenciamento de projetos:** estabelecendo diferenciais competitivos. 5 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

XAVIER, Carlos M. S. **Gerenciamento de projetos:** como definir e controlar o escopo do projeto. São Paulo: Saraiva, 2005.

YI, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

1 Graduada em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Católica de Pelotas; Aluna do curso de Especialização em Gestão da Construção Civil da URCAMP; Trabalha como Arquiteta. E-mail: ezdesaleh@hotmail.com

2 Mestre em teoria, história e crítica de arquitetura; Coordenadora e professora do curso de Especialização em Gestão da Construção Civil da URCAMP; Arquiteta. E-mail: marilia.b1@hotmail.com

Recebido em: 30 de Março de 2018

Avaliado em: 5 de Maio de 2018

Aceito em: 10 de Agosto de 2018



A autenticidade desse artigo pode ser conferida no site <https://periodicos.set.edu.br>



Este artigo é licenciado na modalidade acesso abertosob a Atribuição-Compartilhaqual CC BY-SA

